



## Lydia van Broekhoven: ‘Een goede leider tilt met scholing team naar hoger plan’



Foto van links naar rechts: Lydia van Broekhoven en een collega van Schutse Zorg Tholen.

### **Rubriek** *Leiderschap in de praktijk*

Leiderschap is niet alleen iets van een bestuurder of een teamleider in een zorginstelling. Elke medewerker toont leiderschap door beslissingen te nemen, het zit in álle beroepen in het verpleeghuis. Alleen gezamenlijk kunnen medewerkers bijdragen aan goede zorg voor de cliënt. In deze rubriek vragen we deze keer aan Lydia van Broekhoven (praktijkopleider en leidinggevende bij Schutse Zorg Tholen) hoe zij leiderschap in de praktijk brengt.

## **Wat betekent leiderschap voor jou?**

‘Bij goed leiderschap denk ik aan het motiveren en stimuleren van je team, waarin medewerkers verschillende kwaliteiten en niveaus hebben en die je vandaaruit hun werk laat doen. Bottom up naar boven. Dat werkt voor

mij als praktijkopleider en leidinggevende van de verzorgings- en verpleegafdeling het prettigst. Met 80 cliënten intramuraal zijn we een kleine zorgorganisatie, wat ik zelf een groot voordeel vind. Als leidinggevende werk ik samen met twee andere teamleiders en heb veel neventaken, zoals wondverzorging en continëntie. Veel van die werkzaamheden kan ik zelf invullen en daardoor ervaar ik veel vrijheid.”

## **Wie heeft volgens jou het leiderschap perfect onder de knie?**

‘Ik kan niet direct iemand noemen, want iedere leider heeft zijn sterke en zwakke kanten. Daar kan je wel aan werken, maar die kanten zijn er nu eenmaal. De sterke kanten zie ik bij de andere teamleiders goed terug. De een kan goed luisteren, de andere veel geduld opbrengen, en zelf ben ik als leidinggevende daadkrachtig en to-the-point. We versterken elkaar. Dat vind ik eigenlijk goed leiderschap: dat je van elke collega iets moois mee kunt nemen in je eigen leiderschap. Ook op je zwakke kanten en je valkuilen mag je gewezen worden, zodat je er bewust aan kunt werken. We zijn niet perfect en dat hoeft ook niet. Als ik ergens tekortschiet, ben ik niet bang om de taak door te geven aan een collega die bekwaam is.’

## **Wat zou jij als eerste doen als jij de baas was van een zorgorganisatie?**

‘Schutse Zorg heeft één bestuurder en die is laagdrempelig en doet zijn werk op zich goed. Als er een bewoner jarig is, zie je hem op de werkvloer met een presentje en hij doet zijn best om uitvaarten bij te wonen. Hij wil graag nauw betrokken blijven bij cliënten. Wat ik wel eens mis en zou veranderen als ik de baas was: soms wat zakelijkere besluitvorming. Op Tholen is er een familiecultuur; het is ons kent ons. Dat is wel eens een nadeel. Als het er wat zakelijker aan toe gaat, weten medewerkers beter wat er van hen verwacht wordt en wat de grenzen zijn. Een voorbeeld waarbij dat wel goed uitpakte, was toen de bestuurder een persoonlijke en duidelijke brief stuurde aan medewerkers. Als praktijkopleiders moeten we elk jaar e-learningmodules maken. Niet alle collega’s leveren die op tijd aan. Pas na die brief hielden die collega’s zich aan de afspraak. Dat aanspreken zou van mij vaker mogen. In een organisatie heb je naast veel vrijheid ook rechten en plichten, en daar heb je je aan te voldoen.’

## **Heb je een gebeurtenis in je werkende leven meegemaakt die je kijk op leiderschap heeft gevormd?**

‘Zelf ben ik in 29 jaar tijd van niveau 2 doorgroeid naar leidinggevende. In die jaren heb ik vooral geleerd om de problemen te laten waar ze horen. Want ik was geneigd het probleem van anderen op mijn nek te nemen en ook nog op te lossen. Dat bracht me nog wel eens in de problemen. Nu ben ik er wel voor hen als leidinggevende, maar medewerkers moeten zelf dingen binnen het team bespreekbaar maken en oplossen. Als praktijkopleider heb ik geleerd veel vrijheid te geven. Ga het eerst maar eens zelf uitvogelen. Ik stuur vooral op de beroepshouding en minder op het leren van handelingen, want iedereen kan leren spuiten of een bed opmaken. Het gaat vooral om: hoe kom je over op de cliënt, hoe ga je om met gebeurtenissen en ethische vraagstukken als palliatieve sedatie, en kan je reflecteren op jezelf?’

## Wordt leiderschap gestimuleerd in jouw organisatie?

‘Dat vind ik wel. Onze bestuurder doet veel aan het scholen van medewerkers en het vinden van extra handen aan het bed. Hij is erg bezig om medewerkers naar een hoger plan te tillen. Vooral voor de kwaliteit is dat belangrijk. Als je geen scholing krijgt, sta je stil en ga je achteruit. Scholing houdt je scherp, motiveert en maakt creatief, laat je openstaan tegenover vernieuwing. Bij de mensen die ik zelf opleid, zie ik het zelfvertrouwen toenemen als je laat zien dat ze het in zich hebben. Als ze eerst wat onzeker waren, worden ze daarna soms een heel ander persoon. Ik zie hen vriendelijker worden en meer geneigd om ook wat voor een andere collega te doen. Het is een balletje dat aan het rollen gaat.’

## Wat heb je liever: een zelfsturende organisatie of een leidinggevende die knopen doorhakt?

‘Ik ben echt voor een organisatie met een leidinggevende die knopen doorhakt. Binnen het kleinschalig wonen hebben we het wel met zelfsturende teams geprobeerd. Je ziet dat medewerkers het gevoel hebben dat ze meer mogen en dat er groei is, maar er gaan ook wel dingen mis. Eén kapitein op het schip heb je toch wel nodig. Als je dat goed doet, gaat het ook vanaf de zijlijn goed, ook als je op vakantie bent of even uit de roulatie bent. Een leidinggevende hoeft niet altijd in het zicht te zijn.’

## Wanneer geef jij je werkdag een 10?

‘Als opleider heb ik een topdag als de leerlingen met een brede glimlach op de werkvloer komen en ze als waardevol lid van het team worden gezien. Als leidinggevende ben ik heel tevreden als ik mijn doelen van die dag heb ik kunnen afwerken. Maar ik kan ook makkelijk mijn agenda aan de kant schuiven en extra tijd besteden aan een cliënt die het nodig heeft. Door het papierwerk en het organiseren sta je als leidinggevende ver van de zorg af. Dan krijg ik een geluksgevoel als ik bij een cliënt kan zijn en hoor dat die het waardeert. Dan is die dag een dikke 10!’

*Door Anja Klein*

## Meer weten

- Lees de andere interviews uit de [rubriek Leiderschap in de praktijk](#)
- [Download het rapport ‘Leiderschap in alle lagen van de organisaties’](#) en [lees meer over dit onderzoek](#)

---

### tags:

[Rubriek Leiderschap in de praktijk](#) (15), [Zelfsturing](#) (30)

**thema:**

Leiderschap, governance en management (88)